ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVIII SECTIO H 2004

Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu, Akademia Rolnicza w Lublinie

AGNIESZKA IZABELA BARUK

Rozwój zawodowy pracowników – teoria i praktyka

Professional development of employees – theory and practice

WSTĘP

Naturalnym dążeniem każdego człowieka jest rozwój i doskonalenie się. Jednak dla każdej osoby pod tymi pojęciami może kryć się inna wartość i znaczenie. Całokształt dążeń rozwojowych obejmuje dwie sfery: zawodową i osobistą. Potrzebę rozwoju zawodowego można zaspokoić poprzez pracę w przedsiębiorstwie działającym zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego, w którym każdy pracownik traktowany jest jak wyjątkowa indywidualność wnosząca do firmy niewymierne, ale jednocześnie niezwykle cenne wartości w postaci potencjału intelektualnego i osobowościowego. Aby potencjał ten mógł być w pełni twórczo wykorzystany, firma powinna poprzez podejmowanie różnych działań o charakterze materialnym i niematerialnym identyfikować i zaspokajać potrzeby i oczekiwania zatrudnionych w niej osób.

WIELOASPEKTOWOŚĆ ROZWOJU PRACOWNIKA WE WSPÓŁCZESNEJ FIRMIE

Rozwój może być traktowany jako cel sam w sobie lub jako środek do osiągnięcia celu nadrzędnego, którym jest samorealizacja. Bez ciągłego rozwoju zbliżenie się do tego celu byłoby jednak niemożliwe. Należy ponadto podkreślić, że samorealizacja jest potrzebą specyficznego rodzaju, ponieważ osiągnięcie założonego przez człowieka poziomu rozwoju osobowego z reguły staje się silnym bodźcem do podejmowania kolejnych wysiłków zmierzających do osiągania kolejnych celów. Postawa taka, zdeterminowana psychiką ludzką jest jedną z podstawowych przyczyn odczuwania dyskomfortu, jeśli pracodawca nie stworzy pracownikom odpowiednich warunków do ciągłego uczenia się, bez którego nie można obecnie mówić o rozwoju.

Nie wolno zapominać, iż obie sfery rozwojowe (osobista i zawodowa) są ze sobą ściśle powiązane, przy czym zależność ta jest obustronna. Oznacza to, iż zaspokojenie przez przedsiębiorstwo potrzeb zawodowych pracowników nie tylko pozwala na rozwój związany z wykonywaną pracą, ale wpływa równocześnie na tempo i formę rozwoju osobistego, gdyż człowiek odczuwający satysfakcję z życia zawodowego przenosi swoje zadowolenie na życie rodzinne i prywatne. Z drugiej strony satysfakcja pozazawodowa i szczęście osobiste bardzo pozytywnie wpływają na pracę zawodową, pełniąc rolę dodatkowego motywatora, stymulującego kreatywność pracownika. Ponadto pozytywne oddziaływanie obejmuje swoim zasięgiem nie tylko samych pracowników, ale także ich rodziny, a nawet przyjaciół i znajomych, dlatego nowoczesna firma musi niezwykle duże znaczenie przywiązywać do opracowania i realizowania odpowiednich programów umożliwiających kompleksowy rozwój wszystkich członków organizacji.

Zdaniem autorki istotne jest uwzględnianie wielowymiarowości rozwoju, można go bowiem rozpatrywać w ujęciu:

1) indywidualnym, kiedy dąży się do zaspokojenia indywidualnych potrzeb każdego pracownika,

2) grupowym, kiedy dąży się do zaspokojenia potrzeb określonych grup formalnych i nieformalnych przy jednoczesnej edukacji społecznej pracowników, którzy powinni być uczeni zespołowego działania i tego, że dbając o własne interesy należy troszczyć się o dobro innych,

3) całej organizacji i jej systemu społecznego, który obejmuje wszystkich pracowników aktualnie zatrudnionych w firmie,

4) otoczenia marketingowego firmy, którego uczestnikami są osoby pozostające w bezpośrednich relacjach z pracownikami oraz potencjalni pracownicy.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Development Dimensions International, pozwalają stwierdzić, że rozwój pracowników wymaga spełnienia trzech podstawowych warunków:[1]

- przekazywania im jasno określonych i odpowiedzialnych zadań. Występują tutaj dwa krytyczne czynniki, decydujące o spełnieniu tego warunku:

– konieczność zrozumienia przez pracownika tego, co powinien zrobić oraz dlaczego powierzone mu zadania są ważne dla firmy,

– przywództwo, przy czym lidera można określić jako dobrego, jeśli wzbudza, podtrzymuje i podnosi poczucie wartości pracowników, usłucha tego, co się do niego mówi i z empatią udziela odpowiedzi, dzieli się z podwładnymi swoimi odczuciami, zachęca do aktywności, zaangażowania i nie waha się prosić o pomoc, zapewnia wsparcie, nie ograniczając jednocześnie swobody decyzji i działania oraz zakresu ponoszonej odpowiedzialności;

- wyrażanie uznania, co sprowadza się do zaspokojenia dwóch potrzeb:

– potrzeby bycia szkolonym, nie tylko w sytuacjach, kiedy pracownik nie jest w stanie zrealizować określonego zadania, ale także wówczas, gdy odnosi sukcesy,

[1] Por. W. C. Byham, *Motywacja poprzez rozwój kariery*, Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania, www.instytut.org.pl.

– potrzeby bycia docenianym za efekt twórczego wysiłku, jakim jest odniesiony sukces, którego firma nie może postrzegać jako czegoś, co jej się należało od pracownika, ale musi widzieć w nim wartość, jaką spontanicznie wniósł do niej pracownik dzieląc się swoją wiedzą i zdolnościami;

▪ przedstawianie planów rozwoju dla wszystkich pracowników, gdyż zgodnie z założeniami marketingu personalnego każdy wnosi do firmy swoje uzdolnienia, chociaż ich charakter może być tak różny, jak różni są ludzie, wszystkie decydują jednak o łącznej wartości firmy na rynku.

Poprzez stworzenie odpowiednich warunków rozwoju korzyści odnosi także samo przedsiębiorstwo, wśród których do najważniejszych można zaliczyć:

* dostarczanie wewnętrznych źródeł zastępstw dla kluczowych stanowisk, które można efektywnie wykorzystać w trakcie rekrutacji wewnętrznej,

* przygotowywanie pracowników do przyszłych wyzwań, gdyż kompleksowe działania prorozwojowe wyzwalają w nich otwartość na zmiany i elastyczność, eliminując tym samym naturalny opór wobec tego, co nowe i nieznane,

* kreowanie i wzmacnianie nowoczesnej kultury organizacyjnej,

* przyspieszanie rozwoju poszczególnych pracowników oraz całej organizacji, dzięki czemu realizacja zadań jest mniej koszto- i czasochłonna,

* kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i przyciąganie najlepszych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy.

Jednym z ważnych czynników, sprzyjających rozwojowi pracowników we współczesnej firmie jest tzw. system wspierania pracowników, określany mianem programu pomocy pracowniczej, czyli Employee Assistance Program (EAP), który spełnia rolę bazy dla dalszego (właściwego) rozwoju osobowego i zawodowego. Pierwsze proste programy tego typu zaczęto stosować w latach 40. XX wieku w zakładach wielkoprzemysłowych w USA, wprowadzając je stopniowo do różnych działów gospodarki. Obecnie EAP powinny być realizowane w większości firm, ponieważ służą one rozwiązaniu osobistych problemów poszczególnych członków organizacji, których częstą konsekwencją jest pogorszenie jakości i efektywności pracy zawodowej, co pogłębia dodatkowo stres związany z własnymi kłopotami, a więc jeszcze bardziej destabilizuje pracę zawodową. Dlatego podstawą rozwoju zawodowego każdego człowieka jest stabilizacja i szczęście osobiste. Jednym z najważniejszych założeń EAP jest bowiem udzielanie pomocy pracownikowi i jego utrzymanie w firmie, a nie wykluczenie go z organizacji bez dociekania przyczyn pogorszenia się efektywności jego pracy. Założenie to jest oczywiście zgodne z zasadami marketingu wewnętrznego, w którym kluczowym czynnikiem sukcesu firmy jest zaspokojenie potrzeb nie tylko pracowników nie stwarzających problemów z punktu widzenia firmy, ale również tych, którzy takie problemy mają.

W celu stworzenia odpowiedniego systemu wsparcia należy spełnić kilka podstawowych warunków:

▪ jawne poparcie i zrozumienie znaczenia systemu ze strony kierownictwa,

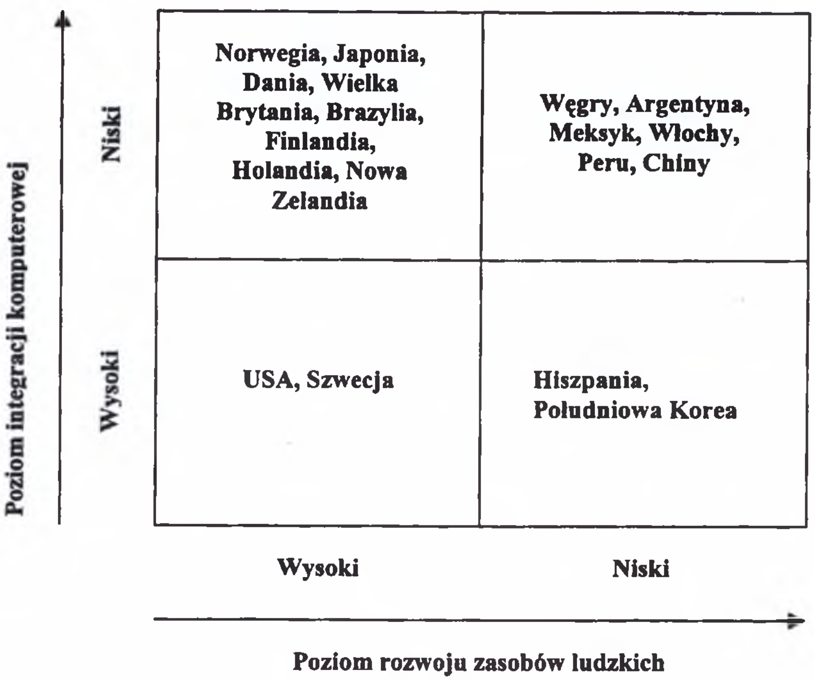
▪ właściwe przygotowanie pracowników tworzących system lub ich pozyskanie z zewnątrz,

▪ stworzenie klimatu zaufania i szczerości wśród wszystkich członków organizacji i przekonanie ich o zaletach korzystania z systemu,

- przeznaczenie wystarczających środków, w tym także materialnych, na realizację procesu wsparcia pracowniczego.

Niezależnie, czy chodzi o rozwój właściwy, czy też o wsparcie pracownicze, działania prowadzone w ich ramach mogą być przygotowywane, realizowane i koordynowane przez firmy we własnym zakresie lub zlecane na zewnątrz specjalistycznym instytucjom. Jednak zawsze ich bezpośrednimi adresatami pozostają nabywcy wewnętrzni, czyli aktualni pracownicy przedsiębiorstwa.

Rozwój pracowników ma także ścisły związek z poziomem komputerowego zintegrowania oraz automatyzacją. Wyniki badań przeprowadzonych w 18 krajach w roku 1998 na łącznej próbie 556 firm[2] pozwoliły na sporządzenie mapy zależności między rozwojem zasobów ludzkich a integracją komputerową w poszczególnych krajach, które zostały podzielone na cztery grupy przedstawione na rycinie 1.



Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Sun, *Human resources development and integrated manufacturing systems*, „Integrated Manufacturing System" 2001, vol. 12, nr 3, s. 195–204.

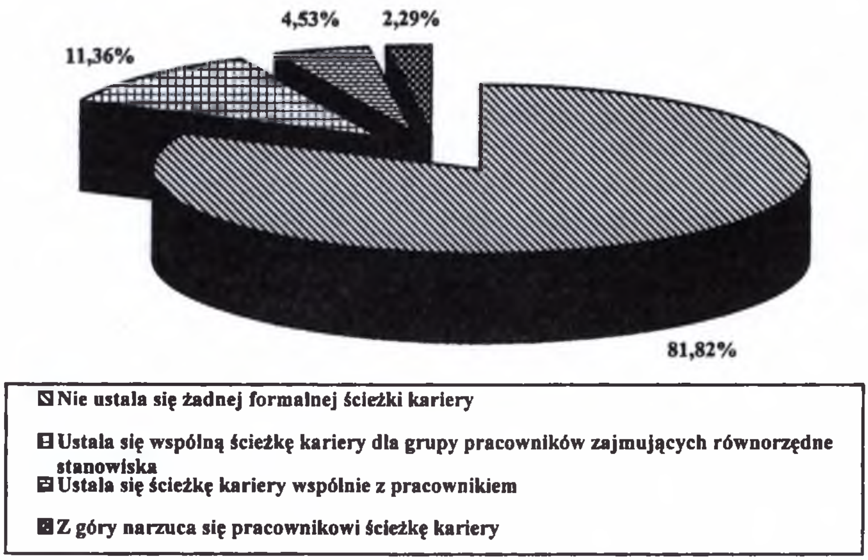
Ryc. 1. Mapa zależności między poziomem rozwoju zasobów ludzkich a poziomem rozwoju integracji komputerowej

The map of relations between level of human resources development and level of computer integration development

[2] Badane firmy pogrupowano według wielkości na pięć grup: do 100 zatrudnionych (14%), 101–500 (40%), 501–1500 (26%), 1501–3500 (11%) oraz ponad 3500 pracowników (6%). Narzędzie badawcze, jakim był kwestionariusz ankiety, zawierało ponad 300 pytań dotyczących całokształtu działalności badanych firm. H. Sun, *Human resources development and integrated manufacturing systems*, „Integrated Manufacturing System" 2001, vol. 12, nr 3, s. 195–204.

WARUNKI ROZWOJU POLSKICH PRACOWNIKÓW – WYNIKI BADAŃ PIERWOTNYCH

W celu zweryfikowania faktu, czy przedsiębiorstwa polskie kreują warunki sprzyjające rozwojowi swoich pracowników, autorka przeprowadziła badania empiryczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych branży spożywczej zlokalizowanych na terenie województwa lubelskiego reprezentujących kategorię firm średnich. W zdecydowanej większości przypadków w badanych firmach nie ustalano dla pracowników ścieżek kariery (81,82%). Wynik ten potwierdza wskazania samych pracowników, którzy twierdzili, że po ich przyjęciu do pracy nie zostały opracowane ścieżki kariery. Można zatem wyciągnąć wniosek, że chociaż w wielu kwestiach występowały znaczne rozbieżności pomiędzy deklaracjami kierownictwa badanych firm a odczuciami pracowników związanymi z adresowanymi do nich działaniami personalnymi, nie istniała tego rodzaju luka w odniesieniu do kwestii wytyczania pracownikom ich zawodowej drogi (ryc. 2).



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ryc. 2. Ustalanie ścieżek kariery w badanych firmach
Forming career paths in researched firms

Fakt, że w badanych firmach nie wytyczano ścieżek kariery wynikał zdaniem autorki nie tylko z braku zrozumienia ich znaczenia dla rozwoju poszczególnych członków organizacji, ale przede wszystkim z nieznajomości ich oczekiwań i dążeń, które nie były przez pracodawców i przełożonych identyfikowane na żadnym etapie cyklu aktywności zawodowej pracowników.

Można na tej podstawie wyciągnąć wniosek, że w badanych firmach nie był w praktyce realizowany proces marketingu wewnętrznego, gdyż trudno zaspokajać potrzeby lub przynajmniej dążyć do ich zaspokojenia, jeśli się ich nie zna, a przecież identyfikacja oczekiwań pracowników stanowi punkt wyjścia kompleksowego procesu marketingowego. Dlatego realizowane przez badane przedsiębiorstwa działania personalne miały raczej charakter wąsko pojętego zarządzania kadrami, a ich wybiórczość oraz instrumentalne podejście nie pozwala określić ich mianem marketingu wewnętrznego.

Aż co trzeci respondent zajmujący stanowisko kierownicze (32,56%) stwierdził, że pracownik jako jednostka nie jest ważny a prawie co piąty (18,60%) uważał, iż nie istnieje potrzeba rozpoznawania indywidualnych celów i dążeń pracowników, ponieważ są one do siebie bardzo podobne i intuicyjnie znane przełożonym. Trudno zatem mówić o występowaniu w badanych firmach zindywidualizowanego podejścia do poszczególnych adresatów działań personalnych, które stanowi przecież jedno z fundamentalnych założeń wszystkich nowoczesnych koncepcji marketingowych (wystarczy przypomnieć chociażby koncepcję marketingu partnerskiego, czy plemiennego[3]).

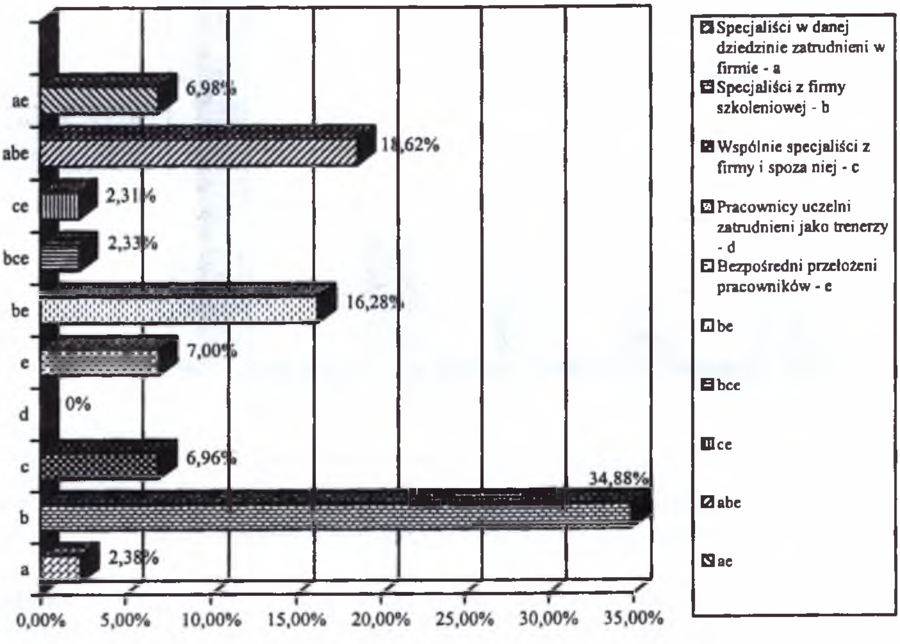
Brak identyfikacji potrzeb pracowników przekłada się na brak podejmowania badań nad poziomem zadowolenia pracowników zatrudnionych w badanych firmach. Prawie wszyscy respondenci (97,73%) reprezentujący kadrę kierowniczą stwierdzili, że takie badania nigdy nie były prowadzone i nie będą podejmowane w przyszłości. Nie podejmowano również praktycznie żadnych działań związanych z poznaniem opinii zewnętrznych odbiorców występujących w roli potencjalnych pracowników na temat badanych firm jako pracodawców (93,18% wskazań).

Nieprzywiązywaniu wagi do omówionych zagadnień towarzyszyły liczne dysfunkcje w sferze realizowanych działań skierowanych do pracowników. Jedna z podstawowych nieprawidłowości polegała na bardzo ograniczonym stosowaniu szkoleń, na co wskazywali również sami pracownicy. Przeciętnie w ciągu roku łącznie w jednym dziale odbywało się mniej niż 10 szkoleń (84,09% wskazań), a w co dziesiątym przypadku (11,36%) ich liczba wynosiła 10–15. Najczęściej szkolenia związane były z obszarem funkcjonalnym, w ramach którego pracowały szkolone osoby (60,47%). Dość często towarzyszyły im szkolenia komputerowe (18,60%).

Natomiast w ogóle nie organizowano szkoleń o charakterze językowym ani nie kierowano na nie nawet tych pracowników, którzy zajmowali stanowiska wymagające systematycznego pogłębiania posiadanej wiedzy. Często niewystarczające umiejętności językowe stanowiły więc istotną barierę utrudniającą lub nawet uniemożliwiającą korzystanie z tradycyjnych i internetowych zagranicznych źródeł informacji, co jest obecnie wręcz niezbędnym warunkiem prawidłowego rozwoju zawodowego pracowników takich komórek organizacyjnych, jak chociażby laboratoria.

[3] A. Baruk, *Marketing przyszłości, czy powrót do przeszłości?*, Ann. Univ. Mariae Curie-Skłodowska, sec. H, vol. XXXVI, 2002, s. 151–166.

Zdaniem autorki istotną kwestią o pozytywnym znaczeniu dla efektywności procesu szkoleniowego realizowanego w badanych firmach było uczestniczenie w nim różnych podmiotów w zależności od specyfiki konkretnego szkolenia. Prowadzili je bowiem zarówno specjaliści z firm szkoleniowych (34,88%), jak i specjaliści zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie oraz bezpośredni przełożeni szkolonych pracowników, którzy najlepiej znali (lub powinni znać) poziom ich praktycznych umiejętności i teoretycznej wiedzy oraz ewentualne braki występujące w tym zakresie, gdyż współpracowali z nimi na co dzień (ryc. 3).



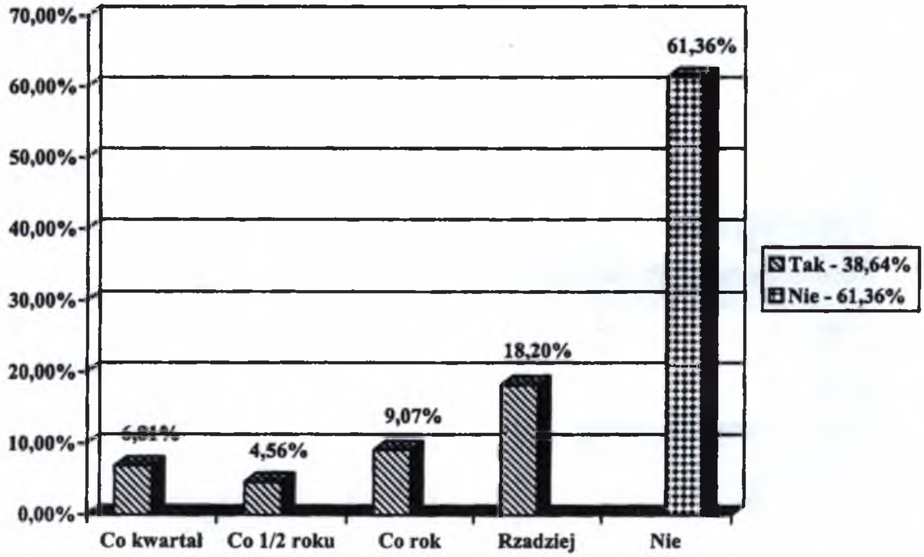
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ryc. 3. Podmioty szkolące pracowników w badanych firmach
Subjects training employees in researched firms

W trakcie szkoleń wykorzystywano wyłącznie tradycyjne nośniki informacji: przekaz ustny wraz z materiałami drukowanymi (23,26%), przekaz ustny wraz z materiałami audiowizualnymi (2,33%) oraz łącznie wszystkie trzy wymienione nośniki (55,81%).

Najczęściej nie prowadzono żadnych badań efektywności szkoleń (58,14%). Nie można więc było stwierdzić, czy prowadzone szkolenia wpłynęły w znaczący sposób na sprawność i skuteczność pracy przeszkolonego pracownika oraz, czy przyczyniły się do zaspokojenia jego potrzeb rozwoju zawodowego. Jeżeli w ogóle badania takie były podejmowane, miały formę nieformalnego ustnego poznawania opinii pracowników uczestniczących w szkoleniu na temat jego przebiegu i przydatności (11,63%) lub opinii bezpośredniego przełożonego dotyczącej efektywności pracy

podwładnego przed i po szkoleniu. Ponieważ jednak w badanych firmach najczęściej nie były przeprowadzane oceny okresowe pracowników, trudno zatem byłoby porównywać stan ich wiedzy w różnych fazach cyklu aktywności zawodowej, nie było bowiem niezbędnego punktu odniesienia (ryc. 4).



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

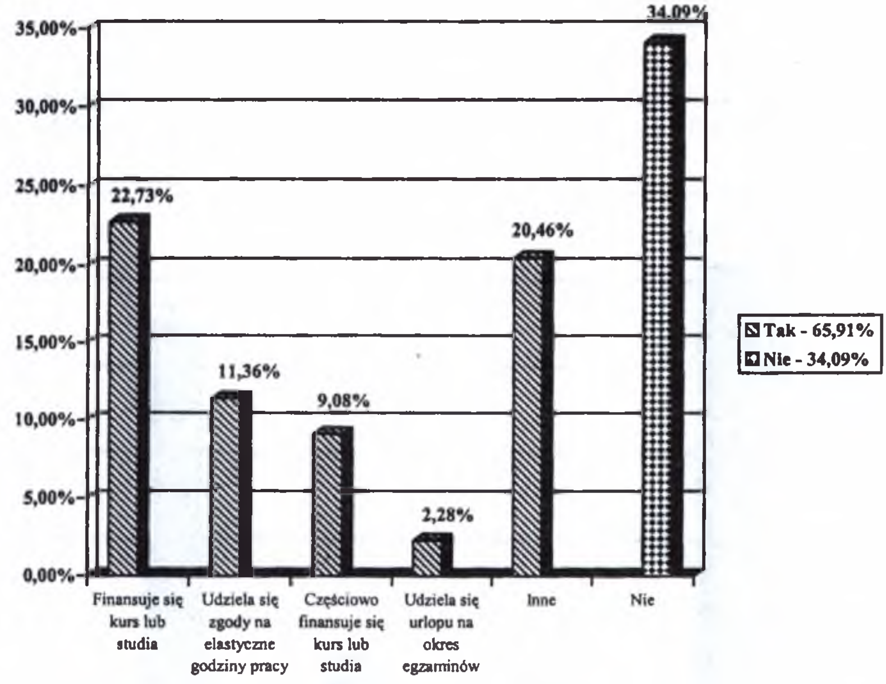
Ryc. 4. Przeprowadzanie ocen okresowych pracowników w badanych firmach
Conducting period estimations of employees in researched firms

W przypadku przeprowadzania ocen okresowych podmiotem oceniającym w większości przypadków był bezpośredni przełożony danej osoby (53,85%), zaledwie w 7,69% specjalista z działu kadr lub jego kierownik, nigdy natomiast nie powoływano do tego celu konsultantów spoza firmy. Można zatem wyciągnąć wniosek, że bezpośredni przełożeni odgrywali w badanych firmach istotną rolę, chociaż nie aż tak dużą, jak powinni, o czym świadczy ich niewielka aktywność w procesie rekrutacji, czy szkolenia. Wynika to jednak nie tyle z ich małego zaangażowania, ile raczej z braku właściwego przygotowania oraz faktu, iż naczelne kierownictwo nie cedowało na nich takich uprawnień. W praktyce, zdaniem autorki, to właśnie kierownicy średniego szczebla (w przypadku badanych firm kierownicy działów) najlepiej spełniają rolę ogniwa pośredniczącego pomiędzy podwładnymi oraz wyższą kadrą kierowniczą.

Potwierdzeniem całkowitego niedoceniania ocen okresowych stanowi fakt, iż aż w co trzecim przypadku (chodzi oczywiście o firmy, w których były one przeprowadzane) ich wyniki nie były wcale uwzględniane w dalszych działaniach personalnych, co stawia pod znakiem zapytania sens ich wykonywania. Trzeba także wspomnieć, że 7,41% respondentów wskazało, iż wyniki ocen stanowiły podstawę nałożenia na pracownika kary, co ma niewiele wspólnego z marketin-

gowym podejściem priorytetowo traktującym rozwój pracowników poprzez udzielanie im wsparcia, a nie tłumienie ich zaangażowania, które jest naturalną konsekwencją sankcji o negatywnym charakterze.

Kolejnym dowodem na niejednokrotnie lekceważący stosunek do zaspokajania potrzeb pracowników związanych z ich doskonaleniem było, mające często miejsce, zaniechanie jakichkolwiek działań w tym zakresie. Kadra kierownicza badanych firm wychodziła bowiem z założenia, że doskonalenie jest ich prywatną sprawą (34,09%). Trudno w kontekście przedstawionych zjawisk dziwić się niskiej aktywności pracowników, którzy nie przejawiali z reguły inicjatywy w zakresie pogłębiania lub rozszerzania posiadanej wiedzy i umiejętności. Trzeba jednak dodać, że w wielu przypadkach w badanych firmach udzielano wsparcia pracownikom, co nie zmienia faktu, iż były to działania niewystarczające, których intensyfikacja wymaga przede wszystkim zmiany mentalności kadry kierowniczej (ryc. 5).



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

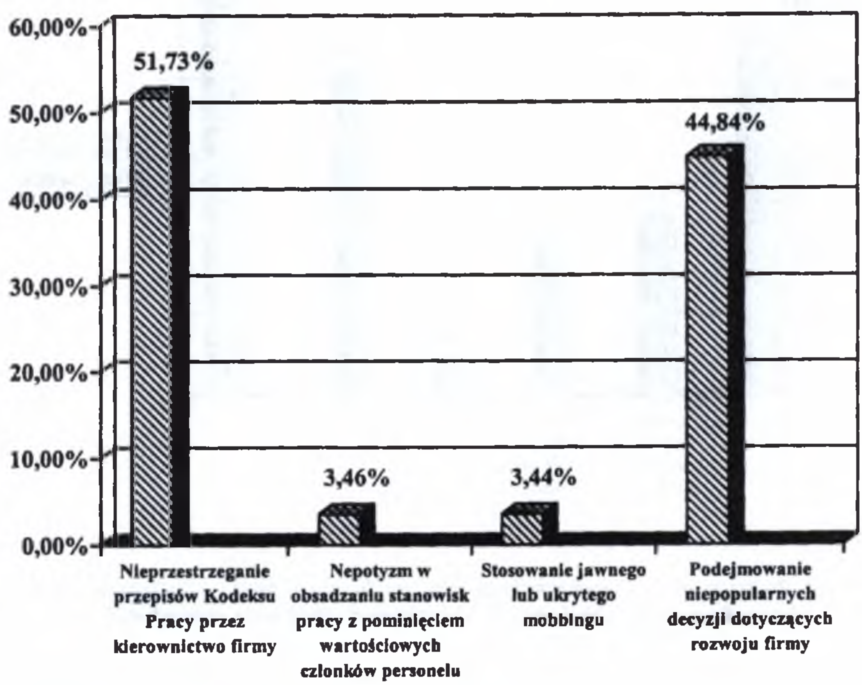
Ryc. 5. Podejmowanie działań wspierających rozwój pracowników w badanych firmach
Undertaking employees development assistance activities in researched firms

Najczęściej stosowaną w stosunku do pracowników badanych firm formą motywowania niematerialnego było udzielanie ustnych pochwał przez przełożonego w obecności współpracowników wyróżnionej osoby (27,91%). Znacznie rzadziej organizowano spotkania z pracownikami z okazji, np. świąt (9,30%), czy też składano im życzenia imieninowe, urodzinowe itp. (6,98%). Działania te miały

z reguły charakter nieoficjalny, co z jednej strony może do pewnego stopnia obniżać ich rangę, lecz z drugiej strony sprzyja zacieśnianiu wzajemnych więzi międzyludzkich.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w większości firm dochodziło do konfliktów między ich kierownictwem a związkami zawodowymi, przy czym zróżnicowana była ich częstotliwość. Konflikty takie z reguły występowały rzadko (61,36%), natomiast tylko 2,24% respondentów odpowiedziało, iż zdarzały się często, a 2,30%, że bardzo często. W co trzecim przedsiębiorstwie (34,09%) nigdy, według kadry kierowniczej, nie dochodziło do konfliktów z przedstawicielami organizacji związkowych.

Chociaż stawiało to respondentów w niezbyt pozytywnym świetle, przyznawali oni, że najczęstszą przyczyną wspomnianych sytuacji konfliktowych było nieprzestrzeganie przepisów kodeksu pracy przez kadrę kierowniczą badanych firm (ryc. 6). Dodatkowo potwierdza to fakt, iż w badanych firmach trudno mówić o stosowaniu zasad marketingu wewnętrznego, skoro często nie uwzględniano nawet podstawowych praw pracowniczych zagwarantowanych oficjalnie przepisami Kodeksu Pracy. Należy również dodać, że niejednokrotnie pracownicy, których prawa były łamane, nie dochodzili roszczeń z powodu obaw przed utratą pracy, co stanowi wspólną cechę pracowników wielu działających w Polsce przedsiębiorstw.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ryc. 6. Przyczyny konfliktów między kierownictwem badanych firm a związkami zawodowymi
Reasons of conflicts between managers and trade unions in researched firms

Zdaniem autorki bardzo częste podejmowanie nieakceptowanych przez pracowników decyzji świadczy o stosowanym w praktyce autokratycznym i mechanistycznym stylu zarządzania, przyczyniającym się do powstawania rozbieżności pomiędzy możliwością realizacji indywidualnych celów poszczególnych pracowników a realizacją celów rozwojowych całej organizacji, gdyż jej członkowie nie utożsamiali się z dążeniami, których nie podzielali. Bezpośrednią konsekwencją takiej sytuacji było mniejsze zaangażowanie oraz niższy poziom lojalności wobec pracodawcy i jego działań.

Pomimo obaw pracowników przed konsekwencjami upubliczniania faktu nieprzestrzegania ich praw (w przeciwnym przypadku najprawdopodobniej większa liczba respondentów wskazywałaby na łamanie ich praw), prawie w połowie badanych firm w okresie 1998–2002 toczyły się przeciwko nim sprawy w sądzie pracy z powództwa obecnych lub byłych pracowników (40,91%). W zdecydowanej większości analizowanych podmiotów w tym samym okresie nie przeprowadzano zwolnień grupowych (84,09%), ani nie planowano ich w przyszłości (97,73%). Nie dowodzi to jednak dbałości o rozwój pracowników. Wręcz przeciwnie, wywiady przeprowadzone przez autorkę z przedstawicielami kadry kierowniczej wskazują, że pracownicy byli zwalniani, ale w taki sposób, aby uniknąć zakwalifikowania tych zwolnień jako grupowych i nie ponosić przez to większych kosztów finansowych. Nie realizowano raczej żadnych działań wspierających w stosunku do zwalnianych osób (8,33% z nich otrzymywało pomoc finansową, np. na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, niewiele mniej było rekomendowanych przez pracodawcę innym firmom jako przydatni pracownicy). Nie prowadzono także żadnych analiz, ilu spośród zwolnionych pracowników znalazło pracę.

W tabeli 1 przedstawione zostały najważniejsze zdaniem autorki czynniki wskazujące na słuszność twierdzenia, że w badanych firmach nie były realizowane założenia marketingu wewnętrznego (ani intuicyjnie, ani tym bardziej świadomie). Należy dodać, że wymienione czynniki stanowią odzwierciedlenie stanu deklaratywnego. Znacznie więcej nieprawidłowości można byłoby wskazać po uwzględnieniu opinii i odczuć adresatów działań personalnych.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można powiedzieć, że rola rozwoju pracowników oraz znaczenie wysokowykwalifikowanych specjalistów znających nowoczesne metody i techniki stymulujące ten rozwój będzie szybko wzrastać, zwłaszcza w warunkach nasilającego się braku stabilizacji i chaosu gospodarczego związanego z coraz szybszymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw.[4] Dlatego tym bardziej należy koncentrować się na praktycznym wdrażaniu założeń marketingu wewnętrznego, co pozwala na jednoczesny kompleksowy rozwój całej organizacji i jej poszczególnych członków.

[4] Por. B. W. Shimko, M. S. Swift, *Choose an HR star for competitive edge*, „Management Decision" 2000, vol. 38, nr 9, s. 616–625.

Tab. 1. Najważniejsze dysfunkcje w sferze personalnej w zakresie rozwoju pracowników w badanych firmach
The main disfunctions in personnel sphere in the scope of employees development in researched firms

Dysfunkcje w zakresie działań personalnych zidentyfikowane w badanych firmach
Brak ustalania indywidualnych ścieżek kariery dla pracowników
Niska wartość wskaźnika szkoleń
Brak indywidualnego podejścia do pracowników
Brak badań zadowolenia z pracy w danej firmie
Brak badań opinii potencjalnych pracowników na temat firm jako pracodawców
Brak okresowych ocen, a nawet jeśli były wykonywane, ich wyniki nie były wykorzystywane w dalszych działaniach personalnych w stosunku do danego pracownika
Niedostateczna rola bezpośrednich przełożonych
Rozumowanie, że doskonalenie zawodowe jest prywatną sprawą każdego pracownika
Ograniczona komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
Częste konflikty kierownictwa badanych firm ze związkami zawodowymi
Liczne sprawy sądowe przeciwko badanym firmom z powództwa aktualnych lub byłych pracowników
Nieprzestrzeganie przepisów Kodeksu Pracy
Podejmowanie nieakceptowanych przez pracowników decyzji dotyczących rozwoju firmy
Brak działań z zakresu outplacementu
Brak określania wartości wskaźnika zwolnionych pracowników, którzy znaleźli inną pracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

SUMMARY

In this article problems of professional and private development were presented. The authoress underlined conditions which have to be fulfilled by firms to give chances of development for employees. She pointed to the main advantages for the whole organization thanks to creating mentioned conditions. To verify theoretical aspects of employees development the authoress made empirical researches in productive middle firms in Lublin region which belong to the food branch. In the next part of this article the results of the researches were presented. On this base one can say that many Polish enterprises do not create suitable conditions of development for employees.

BIBLIOGRAFIA

Baruk A., *Marketing przyszłości, czy powrót do przeszłości?*, Ann. Univ. Mariae Curie-Skłodowska, sec. H, vol. XXXVI, 2002.

Byham W. C., *Motywacja poprzez rozwój kariery*, Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania, www.instytut.org.pl.

Shimko B. W., Swift M. S., *Choose an HR star for competitive edge*, „Management Decision" 2000, vol. 38, nr 9.

Sun H., *Human resources development and integrated manufacturing systems*, „Integrated Manufacturing System" 2001, vol. 12, nr 3.